

Il Parco Culturale : definizione di un sistema del valore di un'area territoriale

Roberto Giacinti*

Premessa.

All'interno delle politiche regionali cresce l'interesse e l'attenzione per la politica dell'offerta del *prodotto/servizio cultura* sia come base per migliorare l'autonomia degli Enti sia per stimolare il sistema nel suo insieme.

Per indicare alcune proposte per l'ottimizzazione gestionale degli Enti culturali affrontiamo aspetti di tipo territoriale ed aziendale.

La trattazione è dunque rivolta a privilegiare ciò che può determinare un aumento dei profitti e/o dei benefici ed una riduzione dei costi.

Abbiamo privilegiato l'esame dall'*alto* dei problemi o meglio, quello macro-economico intravedendone comunque anche i benefici micro. Del resto privilegiando quest'ultimo aspetto avremo dovuto affrontare le singole e differenziate problematiche perdendo di vista gli aspetti generali dai quali possono emergere invece maggiori utilità.

L'ottica macro-economica produrrà cambiamenti nella dimensione micro ridisegnando funzioni ed utilità per gli Enti.

1. La definizione di Parco Culturale come sistema del valore di un'area territoriale.

Mutuando dal *Parco Naturale* ed anche da quello *Scientifico* vogliamo presentare un modello di Parco Culturale come sistema del valore di un'area territoriale.

La generazione del Valore è legata alla capacità del Parco di organizzare e di gestire l'intreccio dinamico (il sistema delle relazioni) tra:

a) *Sfera Produttiva*:

- Sistema Industriale (produzione, commercializzazione, servizi);

* Università di Pisa

b) Sfera Istituzionale:

- Sistema Politico

c) Sfera Scientifico-Culturale

- Università, Organismi di Ricerca Pubblica/Privata, Istituti di Formazione, Enti Scientifico-Culturali ecc.

Il parco, dunque, come strumento per la *valorizzazione integrata delle politiche di sviluppo endogeno* può essere rappresentato come un sottoinsieme nascente dalla sovrapposizione degli ambienti interessati alla gestione del territorio culturale

In un area territoriale sono presenti numerose Istituzioni che possono essere raccordate in sistema.

Il coinvolgimento dinamico di una molteplicità di attori, interni ed esterni all'area territoriale, è la condizione necessaria per creare la struttura del Parco.

La molteplicità degli attori a vocazione istituzionale, economica e scientifica implica la necessità di creare non solo l'opportunità di riunire ed integrare diverse culture, esperienze e conoscenze con risorse e competenze multifunzionali, ma di consentire anche la possibilità di attrarre ulteriori conoscenze, capitali e competenze nell'area di intervento e quindi nel sistema.

Gli attori si collocano, rispetto al Parco stesso, come:

- *fornitori di input;*
- *clienti/utilizzatori di output*

Generalmente i *fornitori di input*, (non necessariamente localizzati nell'area), sono rappresentati da università, organismi nazionali di ricerca, grandi imprese, società del terziario avanzato. Essi possono operare offrendo al Parco input in termini di conoscenze ed informazioni.

Il Parco può, sia nel suo insieme che nelle singole componenti, trasformare gli input in *prodotti/servizi/strumenti/risorse* concepiti in funzione della domanda degli utilizzatori.

Con il Parco come Sistema - Rete si migliora l'aggregazione tra domanda e offerta di cultura e ricerca creando anche management specifico, migliorando i profili professionali incardinati su una base culturale con alto tasso di interdisciplinarietà.

La creazione del *Sistema - Rete* spingerà gli enti a:

- integrare le proprie conoscenze con quelle altrui;
- migliorare la selezione delle attività;
- migliorare la spesa di investimento in attività;
- ricercare nuovi criteri di gestione dei progetti, a causa di una loro

- maggiore complessità di contenuto e di organizzazione;
- gestire unitariamente i processi di progettazione e fabbricazione dei prodotti;
- utilizzare o valorizzare le competenze professionali interne al sistema.

Le relazioni che vengono ad attuarsi tra enti, università ed imprese si sostanziano in vantaggi non competitivi, ma sinergici.

Diventa preminente il supporto con le autorità e gli operatori locali.

Il vantaggio del parco comporta dunque:

- diversificare l'offerta culturale;
- sviluppare e sostenere nuove convenzioni;
- trarre vantaggio economico dalla conoscenza della ricerca;
- incrementare la produttività con l'utilizzo dei partners;
- incrementare il trasferimento dal Parco all'impresa;
- commercializzare la ricerca.

2. Uno strumento per organizzare il parco

Come abbiamo visto occorre collegare Enti e Istituzioni, pubblico e privato, imprese e utenti impostando un'attività *orientata* al mercato.

L'attività di raccordo, pur mantenendo la libertà di iniziativa di ciascun *attore*, potrebbe essere svolta da una *Agenzia* che promuovesse la *Creazione del Parco* svolgendo funzioni di raccordo, coordinamento ed intreccio delle molteplici funzioni presenti sul territorio.

Quanto sopra nello spirito di perseguire l'ottica di unitarietà nell'*Ente Policentrico*, rappresentando esso una costellazione di culture e strategie orientate in una sorta di *federazione* di unità che continuano ad avere una propria soggettività, ove possibile.

3. Il Parco come immagine concreta.

Abbiamo sostenuto nel parco la potenzialità interdisciplinare, l'ipotesi di fusione in un unico mezzo di informazione e di immagine come offerta di prodotto culturale. Ciò può avvenire nel *modo* e nel *mezzo* ossia nel *processo* e nel *prodotto*.

Mutuando dal concetto di *unicità di processo* può facilmente imma-

ginarsi un accentramento anche fisico degli Enti i quali, pur mantenendo, ove necessario, la propria individualità, si pongano unitariamente organizzando insieme, in maniera stabile, l'esposizione dei propri prodotti.

Una sorta di *Multi Museo* nel quale una struttura permanente presenta foto, films, supporti multimediali ricostruzioni ed ogni altro genere di prodotto riguardante il Parco.

Una fascia non trascurabile di pubblico si reca in visita ad un museo talvolta per l'attrattiva che questo esercita, quindi, indipendentemente da quello che vi viene esposto; pertanto occorrerà privilegiare anche l'*immagine* del luogo rispettando questa esigenza dell'utilizzatore.

Un possibile filtro per leggere la *capacità di offerta* degli enti culturali è dato dalla loro *dimensione organizzativa*.

Indipendentemente dagli obiettivi perseguiti, ciascun ente è dotato di unica sede (spesso in affitto,) talvolta prestigiosa, di propri servizi amministrativi, di strutture fisse come biblioteche, sale per riunioni le quali spesso, rappresentano un modesto livello di solidità funzionale, organizzativa e di *capacità di erogazione* verso l'utenza esterna.

L'*offerta* dei servizi forniti è specialistica ed esistono pertanto duplicazioni di scopo e quindi anche di spesa.

Mentre cinema, teatro e arti in genere si rivolgono ad una utenza ampia, gli enti di cultura umanistica e scientifica inevitabilmente raccolgono un'utenza più selezionata.

Se questa offerta venisse coordinata, sollecitata, sostenuta, essa sarebbe in grado di modificare la *domanda*, facendola crescere e diversificarsi.

Si nota inoltre la mancanza di collegamento tra Enti; ciò sia nello spirito di ridurre, con opportune collaborazioni, le spese generali, sia in ordine all'utilizzo scientifico integrato dei rispettivi patrimoni di uomini e mezzi.

Per altri enti minori potrebbe essere opportuno un diretto raccordo con le pubbliche istituzioni che potrebbero accoglierli, integrandoli, pur cercando di salvaguardarne l'identità culturale.

Pensiamo in particolare alla miriade di biblioteche, ai centri di raccolta di scritti e di opere d'arte, ecc. i quali spesso rimangono poco noti al grande pubblico proprio per mancanza di mezzi che consentano la massima divulgazione.

L'istituzione potrebbe dunque continuare la propria vita, mantenendo fede allo specifico scopo, liberata però da spese di mantenimento

della struttura.

La società politica, le grandi istituzioni (università, aziende, banche), possono insieme migliorare il versante dell'offerta contribuendo ad *originare una domanda* di cultura più attenta, qualificata e ampia.

4. I costi (le economie) e i ricavi (il merchandising)

L'unificazione degli enti come *sistema*, ma anche quella fisica, che abbiamo proposto, porterebbe immediati benefici effetti procurando economie di costo.

Nel *Multi Museo* i costi generali di gestione verrebbero ripartiti fra tutti i partecipanti e così gli utili derivanti dalla vendita del materiale a carattere generale, mentre i ricavi legati alle riproduzioni relative a collezioni specifiche verrebbero attribuiti ai singoli enti di provenienza.

Lo stesso principio potrebbe valere fra l'altro anche per gli enti minori che si trovano in aree decentrate. Raggruppando una serie di prodotti pertinenti alla stessa area geografica, si ottiene anche la diversificazione dell'offerta la quale, essendo molto tematica, difficilmente sarebbe collocabile.

L'articolo 4 della legge Ronchey che consente ai privati di gestire i servizi collaterali nei grandi luoghi dell'arte, costituisce un passo verso questa nuova filosofia.

Tutto questo tende a contenere i costi unitari, a garantire la qualità delle merci e ad offrire possibilità di sviluppo all'imprenditoria interessata, assicurando al tempo stesso la valorizzazione dei nostri beni culturali.

La struttura dei costi di produzione tende infatti ad essere influenzata dalle *economie di scopo* (minori costi per volume di produzione di una gamma di prodotti), più che dalle *economie di scala* (minori costi per volume di produzione di un singolo prodotto).

L'unificazione fisica di alcuni enti provocherà indubbi risparmi anche in ordine alle spese amministrative, generali, di sorveglianza ecc.

Anche l'utilizzo di cassintegrati, obiettori di coscienza e il ricorso alle associazioni di volontariato potrà contribuire alla riduzione dei costi per il personale.

5. L'aspetto "no-profit" dell'offerta.

Vediamo come si pone l'organizzazione no-profit all'interno di una moderna economia di mercato.

Ci dobbiamo domandare fino a che punto l'organizzazione *no-profit* differisce dalle altre forme d'impresa in termini di comportamento.

Mentre le transazioni di mercato coinvolgono tipicamente due sole parti (venditore e compratore), quelle del settore no-profit vedono all'opera tre parti: il *donatore* (singolo individuo o impresa e noi aggiungiamo anche la *Pubblica Amministrazione*), il *volontario* e il *beneficiario*.

La funzione primaria dell'impresa no-profit è quella di facilitare il passaggio di risorse dai donatori ai beneficiari.

In non poche situazioni, molti potenziali donatori, ed anche le imprese private, non donano perché *non sanno a chi donare o come donare*.

In verità, a differenza di quanto accade in comunità piccole o chiuse, nelle nostre società complesse l'informazione tende a divenire sempre più incompleta talché non riesce a esprimersi e a trovare concreta manifestazione per un difetto di canalizzazione, per la mancanza cioè di opportune attività a ciò deputate.

La crisi non consente, ormai da anni, grandi sponsorizzazioni a fondo perduto, cioè senza sostanziali ritorni d'immagine o rientri economici almeno parziali: due contropartite che potrebbero essere garantite soltanto dall'ingresso, per ora ancora negato, dei privati nella gestione dei beni culturali pubblici.

La P.A. non è in grado di provvedere in modo adeguato al patrimonio culturale e le aziende ormai non sono più, e sempre meno lo saranno in futuro, nella condizione di farlo gratuitamente.

6. Il mercato del prodotto servizio ed il marketing.

Esistono due approcci allo studio del mercato dei prodotti culturali.

Il primo studia il mercato con gli stessi mezzi con cui si studiano i mercati degli altri beni, valutando asetticamente i modi in cui la *domanda si incontra con l'offerta*.

Il secondo, tratta invece i beni offerti come *beni pubblici* per cui il loro consumo produce effetti sul *benessere collettivo* che l'economista si

propone di massimizzare, occupandosi soprattutto del problema e delle modalità delle sovvenzioni pubbliche all'arte.

Anche non volendo superare questa barriera è ovvio che l'assunto di una civiltà mercantile si riduce a vendere un prodotto e anche quando se ne vuole orientare il consumo occorre comunque sfruttare le opportune tecniche strategiche per penetrare il mercato.

Il *marketing* può aiutare la Chiesa a finanziarsi sul mercato dei fedeli, lo sport a svilupparsi, l'arte a trovare cerchie sempre più vaste di acquirenti, la politica a comunicare meglio i propri riti e le proprie esigenze agli elettori, ma certo non può sostituirsi alla forza di attrazione che hanno le idee, al linguaggio proprio della religione, alle regole di una gara sportiva, alla creatività degli artisti. Ciononostante il *marketing* tende a stabilire dei legami, delle relazioni là dove non ci sono, ma dove ci potrebbero essere se venissero superate certe barriere.

7. Il beneficio nel ricavo turistico.

E' proprio il turismo (e non solo culturale) che può assumere un ruolo fondamentale nella politica del territorio stimolandone la programmazione economica, attraverso la collaborazione degli Enti con le autorità locali.

I vantaggi di una azione coordinata della leva culturale e turistica sarebbero molti:

- una maggiore diffusione della conoscenza dei beni artistici,
- uno sviluppo speculare del turismo culturale,
- la riqualificazione dei servizi delle città storiche e dei territori contigui (dunque un volano per l'economia),
- una risorsa per l'occupazione giovanile,
- un incremento delle attività artigianali.

Una programmazione, dunque, basata su studi a rete anche nei settori complementari e di supporto al turismo culturale.

Ma quello che è importante è la definizione dei due ruoli che il Parco Culturale e quello turistico devono assumere nello spirito di reciproca collaborazione.

8. Gli spunti comunitari.

Con l'articolo 128 del Trattato sull'Unione, anche la conservazione e la salvaguardia del patrimonio culturale di importanza europea fanno il loro ingresso ufficiale tra le competenze della comunità.

Questo significa che l'Unione è autorizzata a incoraggiare e ad affiancare, con iniziative proprie, la cooperazione tra gli Stati membri nel creare *reti* e nella circolazione di opere che testimonino una ricchezza comune europea.

Si potranno avere dunque manifestazioni più articolate delle esistenti, mobilità professionale, acquisto di opere d'arte in co-proprietà, più numerose borse di studio, ricerche sulle tecniche di conservazione, cooperazione con paesi terzi e con organizzazioni internazionali.

Secondo la Commissione di Bruxelles è giunto il momento di creare un quadro di riferimento con tre filoni di intervento prioritario ben chiari: il patrimonio, il libro e la lettura, l'eredità artistica.

L'intenzione dell'Esecutivo di Bruxelles, oltre al patrimonio, il libro e l'eredità artistica è interessato a privilegiare i beni da proteggere cioè il patrimonio mobiliare ad i musei, tenendo conto degli sviluppi tecnologici (multimediali) che permettono la valorizzazione del settore e gli scambi internazionali.

9. Aspetti patrimoniali, finanziari, fiscali

Occorre anche una nuova legge sulle *donazioni*: un numero non esiguo di persone sarebbe disposto a devolvere alla pubblica utilità il proprio patrimonio (anche la cessione dei diritti d'autore) per colmare l'esigenza di tramandare il ricordo della persona, della famiglia aumentando l'afflusso di risorse agli Enti culturali.

Questi infatti (e specialmente le *fondazioni*) soffrono principalmente della mancanza di un vero e sostanziale *fondo* che consenta loro la gestione tramite l'utilizzo delle *risorse proprie*: altrimenti è ovvia la dipendenza delle Istituzioni dalla P.A.

Vogliamo riferirci alla scarsa dotazione finanziaria che provoca squilibrio tra gestione e patrimonio. In altri termini occorre che il fondo finanziario disponibile costituisca un'equilibrato capitale di anticipazione che, integrato con gli altri proventi finanziari, renda, appunto, equilibrata, la gestione finanziaria.

Occorre anche privilegiare la certezza delle erogazioni pubbliche, nell'importo e nel tempo. Si assiste infatti alla presenza in bilancio di ingenti importi per oneri finanziari.

Anche sul versante fiscale potrebbe essere fatto qualcosa.

Per l'imposta del valore aggiunto esistono già delle agevolazioni dal lato dei proventi, ma non esistono riduzioni d'aliquota o esenzioni sui costi che dette istituzioni sopportano.

Ciò anche per le imposte dirette. Occorrerebbe ampliare il novero delle attività cui spettano le agevolazioni, liberando detti enti da obblighi che si risolvono, quasi sempre, solo in maggiori costi amministrativi e non certo in aumento di gettito per l'Erario.

Bibliografia

AA.VV. 1993, *Gli enti non profit. Nuove figure e nuove problematiche*, Atti della Giornata di Studio tenutasi a Milano il 3 Ottobre 1992, Giuffrè Milano.

AA.VV. 1994, (a cura di Giulio Ponzanelli) *Gli enti non profit in Italia*, Cedam, Padova.

AA.VV. 1994 ,Ottobre *Lo sviluppo sostenibile delle aree metropolitane: quali strategie? Quali valutazioni?*, in atti del XXIV Incontro Napoli, Sala Convegni - Camera di Commercio A.A., 6 - 7 Ottobre.

AA.VV. 1997, (a cura di Pettinato S.), *Gestire il no Profit, Guida pratica alla gestione degli enti senza fini di lucro*, Le Guide de Il Sole 24Ore, Marzo.

Cavazza F. L. 1993., *Fondazioni indipendenti. Le fondazioni indipendenti a fini culturali. Gestione, amministrazione, funzionamento, processi decisionali, interventi, dimensioni di bilancio, esempi concreti*", *Queste istituzioni*, trim., Roma anno XXI, n. '93, Gennaio - Marzo.

Ciriec, Ente Italiano di Ricerche e d'Informazione sull'Economia delle Imprese Pubbliche e di Pubblico Interesse. *Le fondazioni italiane: legislazione commentata con la giurisprudenza, le circolari amministrative e la bibliografia*, (Collana Studi e Documenti sul Settore Pubblico dell'Economia), Franco Angeli Milano, 1973.

Drucker Peter F. 1989. *Economia, politica e management*, Etas Libri, Milano.

Fattore G. 1990, *Dimensione sociale del settore non profit. La dimensione sociale del settore non profit in Europa* (Studio Lentati), Commissione sociale della X divisione CEE, Milano.

Kotler P. 1978, *Al servizio del pubblico. Marketing per amministrazioni pubbliche, ospedali, enti culturali e sociali, partiti politici, associazioni*, a cura di Ravazzi G., traduz. di Salinas G., Etas Libri, Milano.

Guatri L., Vicari S. 1986, *Marketing. Il marketing*, Giuffrè Milano.

Guzzi D. 1995, *Le fondazioni. Perché crearle e come gestirle*, Edizioni FAG Milano.

Propersi A., Rossi G. 1993, *Fondazioni. Associazioni e fondazioni. Costituzione, statuti e bilanci delle organizzazioni non profit. Aspetti fiscali*, 4a ed., Milano, De Lillo.

Romano A., Bianconi M. M. 1993., *Cambiamento tecnologico e nuove opportunità imprenditoriali: il ruolo del Parco Scientifico e tecnologico*, *Rivista Italiana di Ragioneria e di economia Aziendale*, Marzo - Aprile.

Signorello G. 1995, *La misurazione del valore delle risorse ambientali: lo stato dell'ar-*

te, in Atti del XXV Incontro Roma, Centro Congressi - Università La Sapienza, 2 - 3 Ottobre.

Smith, Bucklin & Associates 1994, *The complete Guide to Nonprofit management*, Edited by Robert H. Wilbur, Susan Kudla Finn, and Carolyn M. Freeland.